ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013 · Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ · Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για Αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση

Διαχείριση έργου (Project management) και διοίκηση με στόχους

Τι είναι έργο

Έργο είναι το προσωρινό εγχείρημα που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας.

Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει καθορισμένο τέλος.	Μοναδικό σημαίνει ότι το προϊόν ή υπηρεσία διαφέρει κατά διακριτό τρόπο από όλα τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.

Βασικά χαρακτηριστικά των έργων

- Έναρξη και λήξη.
- Κύκλος ζωής
  - η χρονική διάρκεια από την αρχή μέχρι το τέλος του έργου, η οποία περιλαμβάνει διακριτές φάσεις.
- Προϋπολογισμός και οι σχετικές με αυτόν χρηματικές ροές.
- Δραστηριότητες (μοναδικές και μη επαναλαμβανόμενες).
- Χρήση πόρων.
- Κύριος φορέας ευθύνης.
- Ομαδική λειτουργία των εμπλεκομένων
  - Σχέσεις που υπόκεινται σε μεταβολές και πρέπει να αναπτυχθούν, να προσδιοριστούν και να εδραιωθούν (οικοδόμηση ομάδων).

Τι είναι η διαχείριση έργου

Διαχείριση έργου είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζουμε
- γνώσεις,
- δεξιότητες,
- εργαλεία και
- τεχνικές ….

… κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου . . .

. . . με στόχο να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των συμμέτοχων.

Παράγοντες επιτυχίας στη διοίκηση έργου

Ο επιτυχημένος υπεύθυνος έργου πρέπει να διαθέτει γενικές διοικητικές δεξιότητες στους παρακάτω τομείς

αρχηγεσία | επικοινωνία | οργάνωση

Παράγοντες επιτυχίας στη διοίκηση έργου

Ο επιτυχημένος υπεύθυνος έργου πρέπει να διαθέτει γενικές διοικητικές δεξιότητες στους παρακάτω τομείς

οικοδόμηση ομάδων   προγραμματισμός   καθοδήγηση

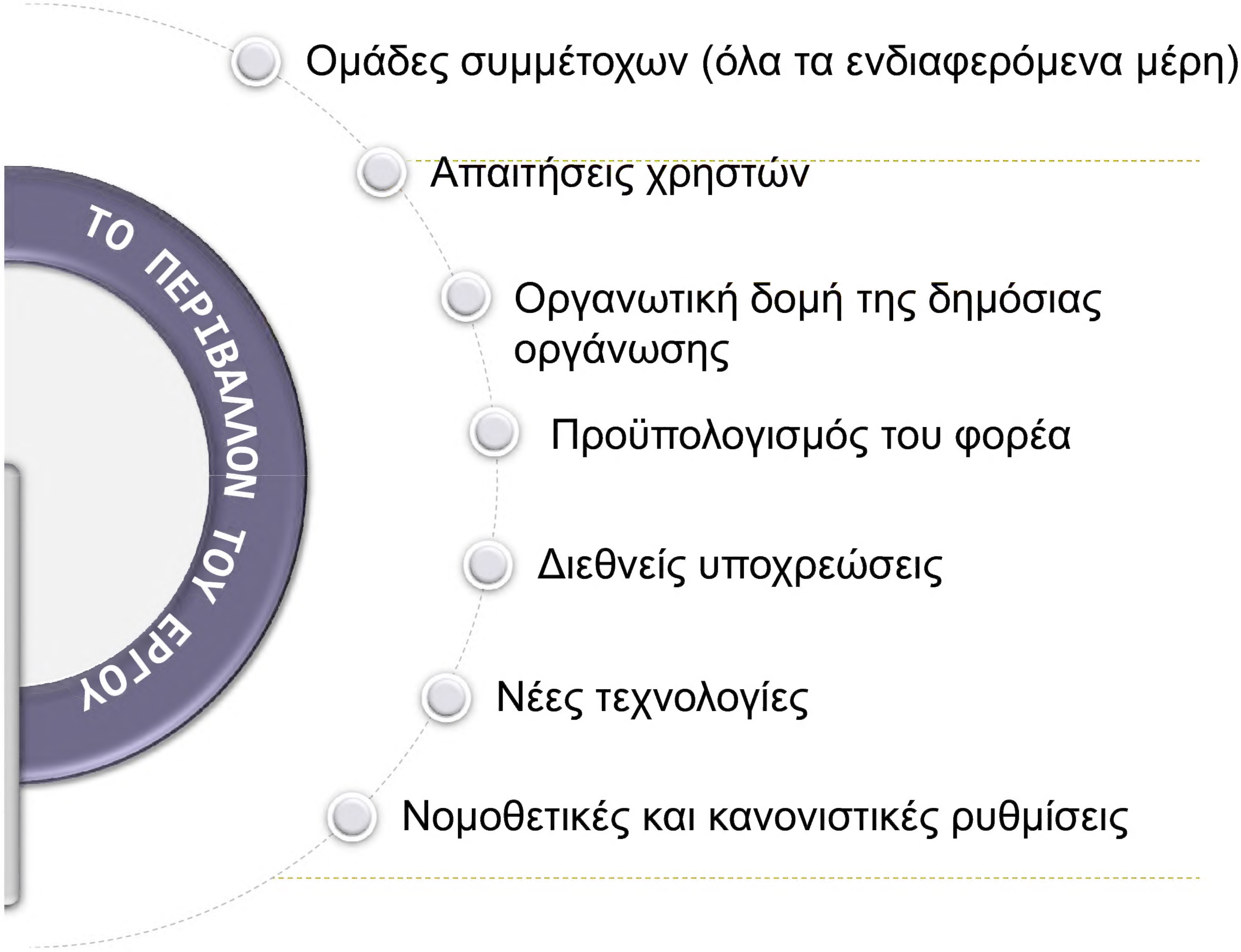
Παράγοντες επιτυχίας στη διοίκηση έργου

Ο επιτυχημένος υπεύθυνος έργου πρέπει να διαθέτει γενικές διοικητικές δεξιότητες στους παρακάτω τομείς

συντονισμός → εφαρμογή → εποπτεία

Διαχείριση έργου σημαίνει επίσης, εποπτεία αρκετών υποστηρικτικών λειτουργιών, όπως

- συστήματα υπολογιστών,
- συστήματα επικοινωνίας,
- νομικές συμβάσεις,
- οικονομικές ροές,
- προσωπικού και ανθρώπινων πόρων.


ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ
Ομάδες συμμέτοχων (όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη)
Απαιτήσεις χρηστών
Οργανωτική δομή της δημόσιας οργάνωσης
Προϋπολογισμός του φορέα
Διεθνείς υποχρεώσεις
Νέες τεχνολογίες
Νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις

Τι οφείλει να γνωρίζει ο υπεύθυνος έργου (1)

- Διαχείριση χρόνου
  - καθορισμός της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων, εκτίμηση της διάρκειας, ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος.
- Διαχείριση κόστους
  - Προγραμματισμός πόρων, εκτίμηση κόστους, έλεγχος χρηματικών ροών και κόστους.
- Διαχείριση ποιότητας
  - Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχο ποιότητας.
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
  - Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής, στελέχωση ομάδων εργασίας.

Τι οφείλει να γνωρίζει ο υπεύθυνος έργου (2)

- Διαχείριση επικοινωνίας
  - Σχεδιασμός επικοινωνίας, κατανομή πληροφοριών, συναντήσεις, σύνταξη εκθέσεων προόδου και έκθεση ολοκλήρωσης.
- Διαχείριση κινδύνου
  - Προσδιορισμός του κινδύνου, ποσοτικοποίηση του κινδύνου και των επιπτώσεων του, ανάπτυξη τρόπων ανταπόκρισης και έλεγχος του κινδύνου.
- Διαχείριση προμηθειών
  - Προγραμματισμός προμηθειών, διαχείριση συμβάσεων και ολοκλήρωση-λύση συμβάσεων.

Ο κύκλος ζωής του έργου

- Φάση αρχικής σύλληψης και εκκίνησης
  - Εξετάζονται οι επιλογές και οι εναλλακτικές λύσεις και εκτιμάται η εφικτότητα των καλύτερων δυνατών επιλογών.
- Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης
  - Σχεδιασμός του προϊόντος/υπηρεσίας.
- Φάση εφαρμογής ή κατασκευής
  - Το έργο υλοποιείται.
- Θέση σε λειτουργία και παράδοση
  - Επιβεβαιώνεται ότι το έργο έχει υλοποιηθεί σύμφωνα με το σχέδιο, και το έργο θεωρείται περατωμένο.

Διοίκηση ποιότητας

- Διοίκηση ποιότητας είναι το σύνολο των διαδικασιών που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι το έργο θα ικανοποιεί τις ανάγκες για τις οποίες ανελήφθη, αντιμετωπίζοντας τόσο τη διαχείριση του έργου όσο και του προϊόντος/υπηρεσίας που το έργο παράγει.
- Η εξασφάλιση ποιότητας αναφέρεται στη συστηματική διαδικασία προσδιορισμού, προγραμματισμού, υλοποίησης και αναθεώρησης των διοικητικών διαδικασιών εντός της εταιρίας, με στόχο να παρέχει την απαραίτητη βεβαιότητα ότι το προϊόν/υπηρεσία μπορεί να παρέχεται ανελλιπώς σύμφωνα με το ζητούμενο.

Το κόστος ποιότητας

- Το κόστος ποιότητας περιλαμβάνει:
  - Κόστος πρόληψης. Αφορά δαπάνες που σχετίζονται με τις ενέργειες που γίνονται ώστε να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν θα πληροί τις προδιαγραφές
  - Κόστος αξιολόγησης.
  - Κόστος απόρριψης προϊόντος στην παραγωγή.
  - Κόστος απόρριψης προϊόντος μετά την πώληση.
- Συμπέρασμα: Η μη ποιότητα κοστίζει.

Μέθοδοι επιλογής έργου

Αριθμητικά μοντέλα επιλογής

- Επικεντρώνονται, συνήθως, σε χρηματοοικονομικά ζητήματα και επιχειρούν μία ποσοτική αποτίμηση των έργων είτε ως προς το χρόνο που απαιτείται για να εισπραχθούν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για την επένδυση (αποπληρωμή) είτε ως προς την απόδοση της επένδυσης

Μη αριθμητικά μοντέλα επιλογής

- Τα μη αριθμητικά μοντέλα υιοθετούν μία ευρύτερη οπτική γωνία

Τα αριθμητικά μοντέλα επιλογής έργου

- Περίοδος αποπληρωμής (Payback Period) – δύσκολα βρίσκει εφαρμογή στο δημόσιο
- Απόδοση επένδυσης (ROI, Return On Investment)
- Καθαρή παρούσα αξία (NPV, Net Present Value)
- Εσωτερική απόδοση επένδυσης (IRR, Internal Rate of Return)

Η διαχείριση έργων στην Ε.Ε.

- Ο κύκλος διαχείρισης έργου (Project cycle management) βοηθά να εξασφαλίζεται ότι:
  - Τα έργα υποστηρίζουν τους κύριους στόχους πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των εταίρων της.
  - Τα έργα ανταποκρίνονται σε μια στρατηγική κοινής αποδοχής και εστιάζουν στα πραγματικά προβλήματα των ομάδων-στόχων / δικαιούχων.
  - Οι στόχοι του έργου μπορούν να επιτευχθούν εντός των περιορισμών του περιβάλλοντος λειτουργίας και των δυνατοτήτων των φορέων υλοποίησης.
  - Τα οφέλη που προκύπτουν από τα έργα είναι βιώσιμα.

Η Μήτρα Λογικού Πλαισίου

- Η Μήτρα Λογικού Πλαισίου περιλαμβάνει:
  - Τους **στόχους** του έργου
    - Τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν και τον μεγαλύτερο σκοπό την επίτευξη του οποίου συνεπικουρούν οι αναφερόμενοι στόχοι.
  - Τις **προϋποθέσεις** για την ομαλή εξέλιξη του έργου.
    - Σε αυτές περιλαμβάνονται εξωγενείς παράγοντες επί των οποίων δεν έχει έλεγχο ο υπεύθυνος του έργου αλλά μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχή εξέλιξη του έργου.
  - Τους **δείκτες**, οι οποίοι έχουν προκύψει κατόπιν διαβούλευσης με όλους τους ενδιαφερόμενους για το έργου, και οι οποίοι θα χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της ομαλής εξέλιξης του έργου.
  - Τις **πηγές άντλησης** δεδομένων επιβεβαίωσης.

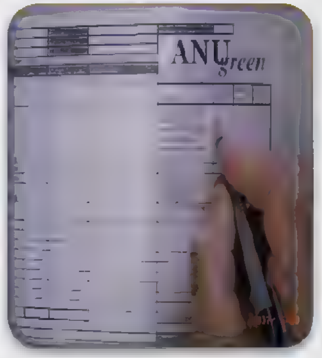
Μέθοδοι Χρονικού Προγραμματισμού Έργων

- Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής
  - Ταιριάζει σε έργα των οποίων η χρονική διάρκεια μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια, λ.χ. κατασκευαστικά έργα.
- Η τεχνική εκτίμησης και αναθεώρησης προγράμματος (PERT)
  - Αναπτύσσεται ένα μοντέλο που αναφέρεται σε τρεις πιθανές χρονικές διάρκειες: την απαισιόδοξη, την αισιόδοξη και την πιθανότερη. Συνδυάζοντας τις τρεις χρονικές διάρκειες με μια κανονική κατανομή, υπολογίζεται ο αναμενόμενος χρόνος διάρκειας της κάθε δραστηριότητας.

Έλεγχος Έργου



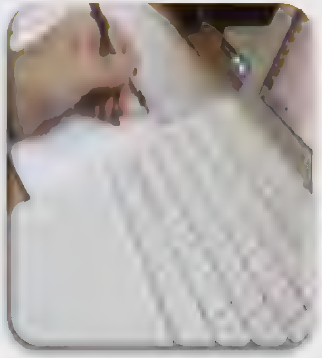
Συγκεκριμένο άτομο αρμόδιο και υπεύθυνο για την ποιότητα της συλλογής των στοιχείων



Έντυπο συλλογής στοιχείων ενημέρωσης



Απαιτείται υψηλότερο επίπεδο ακρίβειας των στοιχείων στις κρίσιμες δραστηριότητες



Διασύνδεση της συλλογής με την ανάλυση των στοιχείων



Σύντομες εκθέσεις, της μιας σελίδας

Ο ν 3230/2004

- *Διοίκηση μέσω Στόχων* ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.
- Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους.

Η εξέλιξη του προϋπολογισμού

- Κεντρικός έλεγχος των εξόδων (Εκτελεστικός)
  - Διοικητικο-στραφής προϋπολογισμός με κύριο σκοπό την διασφάλιση της συμμόρφωσης της γραφειοκρατίας με τους στόχους που έχουν τεθεί σε πολιτικό επίπεδο
- Προϋπολογισμός επιδόσεων (Management)
  - Ασχολείται κυρίως με την αποτελεσματική και αποδοτική διεκπεραίωση των δράσεων που έχουν ανακοινωθεί.
- Προϋπολογισμός σχεδιασμού και προγραμματισμού
  - Αφορά τον προγραμματισμό των δράσεων και ερείδεται στις αρχές της Κεϋνσιανής οικονομίας, σύμφωνα με τις οποίες οι δημόσιες δαπάνες και η εν γένει κατάσταση της οικονομίας μιας χώρας συναρτώνται άμεσα.

Ο προϋπολογισμός ως «Πρόγραμμα Διοικήσεως»

- *«Προϋπολογισμός του κράτους είναι το υπό των ανωτάτων οργάνων της πολιτείας καταρτιζόμενον* ***πρόγραμμα διοικήσεως****, το περιέχον τα εικαζόμενα έσοδα και έξοδα μελλούσης χρονικής περιόδου και ισχύον δια την περίοδον ταύτην».*

  Βλ. «Ο προϋπολογισμός του κράτους», 1905, διατριβή επί υφηγεσία του Α.Διομήδη (1875 – 1950).

Η Ταξινόμηση των Λειτουργιών του Κράτους

- Η Ταξινόμηση των Λειτουργιών του Κράτους (Classification Of Functions Of Government- COFOG) έχει υιοθετηθεί από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης και τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών.
  - Στο πρώτο επίπεδο αποτυπώνονται οι βασικοί τομείς πολιτικής ενός κράτους (περιβάλλον, δικαιοσύνη κλπ.)
  - Στο δεύτερο (και τρίτο όπου υφίσταται) επίπεδο καταγράφονται τα προγράμματα (και υποπρογράμματα) που εξυπηρετούν τον κάθε τομέα.
  - Κάθε πρόγραμμα (ή υποπρόγραμμα) αναλύεται σε δράσεις που αποτελούν και το τελευταίο επίπεδο εξειδίκευσης της υλοποίησης του κάθε προγράμματος.